

можно реализовать через годовые и месячные нормативы платы за кредит с учетом и без учета уровня инфляции.

1. Пичугин С.А., Мовчан А.А., Пичугина Т.С. Системный подход к проектированию генеральных планов промышленных предприятий // Промышленное строительство. – 1991. – №5. – С.21-23.

2. Пичугин С.А., Мовчан А.А., Пичугина Т.С. Системный подход к организации строительства в условиях проектно-строительных фирм // Промышленное и гражданское строительство. – 1993. – №6. – С.18-20.

3. Пичугин С.А., Пичугина Т.С. Экономическая оценка управления строительством промышленных комплексов – К.: Укр. ИНТЭИ, 1997. – 141 с.

4. Пичугин С.А., Пичугина Т.С. Оценка выбора организационно-экономических вариантов при управлении инвестициями // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.13. – К.: Техніка, 1998. – С.15-17.

Получено 10.05.2000

УДК 331

М.В.КОВАЛЕНКО

Полтавський державний технічний університет ім.Юрія Кондратюка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИЯВУ НА ПРАКТИЦІ

Розглядаються питання практичного застосування сучасних мотиваційних теорій, виявлені їх основні переваги і недоліки, а також специфічні особливості, що склалися у підходах до мотивації трудової діяльності на вітчизняних підприємствах та в організаціях. Зроблено висновок, що тільки зважений, комплексний підхід дасть змогу створити адекватну систему трудової мотивації, що забезпечить підвищення ефективності використання трудового потенціалу країни і прискорення процесів трансформації до ринкових відносин.

Економічні перетворення, що останнім часом охопили практично всі сфери виробничої діяльності суб'єктів господарювання, перш за все мають спрямовуватися на формування зацікавленості колективу в результатах своєї праці. Це одна з основ забезпечення конкурентоспроможності й стійкого положення будь-якого підприємства. Існує велика кількість підходів до мотивації трудової діяльності. Але жоден з них не може вважатися безумовно доцільним і абсолютно правильним. Будь-яка з теорій мотивації має ряд переваг і недоліків.

Більшість мотиваційних моделей, що сьогодні застосовуються в практиці управління, заснована на ієрархії потреб Маслоу. Ця теорія намагається показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини. Згідно з цією теорією, використовуючи певну динаміку дії потреб на мотивацію людини, можна безпосередньо впливати на поведінку працівника, надаючи йому можливість певним чином задовольнити свої потреби. Проте теорія ієрархічної будови потреб Маслоу

не відображає саму природу потреб. У реальній дійсності потреби мають різний вияв у залежності від різних ситуаційних факторів (зміст роботи, становище в колективі, вік, стаж і т.ін.). Крім того, не завжди має місце послідовна зміна однієї групи потреб іншою, як це подано в "піраміді" Маслоу. Задоволення потреб вищого рівня не завжди приводить до послаблення їх дії на мотивацію. Виключенням з цього правила Маслоу називав потребу у самовизначенні, котра при задоволенні може не послаблювати, а навіть посилювати свій вплив на мотивацію. Практика ж показує, що за певних обставин будь-які потреби в процесі задоволення не завжди обумовлюють перехід до потреб вищого рівня.

Таким чином, теорію ієрархії потреб можна розглядати як організуючу концепцію, деяка розпливчастість якої тільки сприяє її широкому визнанню. Критичний погляд на мотиваційну модель Маслоу стосується лише теоретичних і методологічних аспектів і знаходиться у відриві від виробництва і поведінки людини в процесі праці.

Теорія Альдерфера має невелику кількість емпіричних підтверджень своєї правильності. Фактично вона є більш детальним відображенням тієї ж теорії Маслоу і поряд з очевидними теоретичними перевагами має ті самі недоліки практичного застосування: відсутність обумовлення природи мотивів і, відповідно, відсутність реальної можливості їх відтворення. Проте вивчення цієї теорії відкриває перспективи до пошуку ефективних форм мотивації.

Досить цікава і *мотиваційна модель Д.Макклеланда*, який в основу своїх досліджень поклав не те, як людина діє, а те, як вона мислить. Д.Макклеланд стверджував, що всі міркування можна звести до трьох категорій людських мотивів. Це потреби в афіляції (прагнення до причетності), у владі, в успіхові або в досягненні цілей. Керівник має підбирати роботу для підлеглих, враховуючи мотивацію останніх. Однак існує думка, що цього ще недостатньо для високої ефективності виробництва. Система винагород (або компенсацій) має бути розроблена у безпосередньому зв'язку з ефективністю праці.

Двофакторна теорія мотивації Ф.Герцберга відноситься до категорії "мотиваційно-гігієнічної". Вона заснована на результатах досліджень, у ході яких були виявлені фактори, що позитивно або негативно впливають на ставлення людини в процесі праці. Головний висновок Ф.Герцберга, що лежить в основі мотиваційної моделі, це – "...людям притаманні два види потреб: запобігання страждань і психологічного росту". Полеміка з приводу цієї теорії головним чином зумовлена недостатньо чіткими формулюваннями її автора. На перший погляд даний підхід нагадує дещо видозмінений гедонізм (шукати задоволення, уникати страждань), де поняття задоволення замінене само-

визначенням. Ф.Герцберг точно визначає ті умови, що викликають “страждання” або “психологічний ріст”. Але твердження, що застосовуються для обґрунтування тези “задоволення веде до дії”, не можна довести експериментально.

Варто також відзначити *теорію “Х” і теорію “У” Макгрегора*. Теорія “Х” відображає політику “батога і пряника”. Для неї є характерним наступний погляд на людину:

- середня людина від природи лінива, вона намагається працювати якомога менше;
- їй не вистачає честолюбства, вона уникає відповідальності, віддає перевагу бути керованою;
- вона від природи егоцентрична, байдужа до потреб організації;
- з огляду на свою природу людина протидіє будь-яким нововведенням і змінам.

Теорія “У” дотримується протилежного погляду на людину:

- людина від природи не є пасивною і не протидіє цілям організації. Такою вона стає внаслідок роботи в організації;
- мотивація, можливість розвитку, здатність брати на себе відповідальність, готовність спрямовувати свою поведінку на досягнення цілей організації – все це є в людях від природи, а не досягається внаслідок управління. Мета управління – допомогти людям усвідомити й розвинути в собі ці людські якості;
- важливе завдання управління полягає в тому, щоб створити такі умови в організації і застосувати такі методи роботи, щоб люди мали змогу найкращим чином досягти своїх власних цілей лише за умови спрямування своїх зусиль на досягнення цілей організації.

Таким чином, якщо організація поділяє погляди теорії “Х”, то вона звертає особливу увагу на методи зовнішнього контролю. При використанні ж теорії “У” особливе значення відводиться самоконтролю при періодичних звітах про виконання. Мається на увазі, що самоконтроль виникає, коли працівники сприймають цілі організації як свої власні. Саме за цієї умови вірогідність досягнення цілей організації є найбільш високою.

Отже, теорія “Х” і теорія “У” відображають полярні позиції та погляди. Проте на практиці неможна уявити собі таку крайню ситуацію, коли було б доцільно дотримуватись лише теорії “Х” або лише теорії “У”.

Аналіз змістовних теорій мотивації свідчить, що всі вони беруть за основу емпіричні дослідження, а більшість визначальних факторів

мають суб'єктивний характер. Це призводить до складності їх застосування на практиці і до можливості лише опосередкованого залучення таких теорій в реальні мотиваційні моделі. Крім того, змістовні теорії не приділяють належної уваги аналізу самого процесу мотивації. Це головний недолік усіх змістовних моделей, що позбавляє можливості безпосередньо використовувати їх на практиці.

Процесуальні теорії мотивації більше пристосовані до реального моделювання. Наприклад, численні експериментальні дослідження підтверджують правильність теорії очікування. Але провести таке дослідження теорії очікування, що б враховувало конкретні особливості як окремих людей, так і організацій в цілому, практично неможливо.

Досить складно реалізувати на практиці і теорію постановки цілей. Єдиного алгоритму її реалізації не існує. Вона не є уніфікованою для всіх людей і організацій. Для різних груп людей, які відрізняються за статтю, віком, освітою і т.ін., характерний різний ступінь цільової орієнтації. Крім того, не зрозуміло, хто і як повинен ставити цілі: чи вони мають бути задані керівництвом, чи на основі участі в обговорюванні мусять визначатися безпосередньо тими, хто їх досягатиме. Цілком очевидно, що участь у постановці цілей приводить до задоволення. Однак не можна однозначно стверджувати, що це позитивно впливає на рівень і якість їх виконання. Невизначеним залишається і питання про те, хто є суб'єктом постановки цілей: індивід чи група. Якщо цілі індивідуальні, то виникає конкуренція між окремими членами групи. З одного боку, це активізує діяльність кожного, а з другого, – може зашкодити корпоративній культурі. Постановка цілей перед групами породжує міжгрупову конкуренцію і призводить до послаблення індивідуальної, тим самим знижуючи індивідуальну віддачу. Виникає питання: як же найкращим чином скомбінувати індивідуальну і групову постановку цілей? Відповіді на це питання теорія постановки цілей не дає.

І нарешті, теорія постановки цілей не показує, на що повинно спрямовуватися стимулювання. Чи воно має орієнтуватися головним чином на досягнення мети, чи може бути спрямоване на мотивацію досягнення більш високого виконання. Практика доводить, що в одному випадку більш ефективним є преміювання за кінцевими результатами роботи, а в другому, – оплата за конкретно виконану роботу. Вирішення даної проблеми полягає в комбінуванні обох підходів до стимулювання. Однак те, в якій пропорції це має бути, залежить від індивідуальних характеристик підлеглих і конкретної ситуації.

Ці суперечності щодо теоретичних і практичних аспектів діючих сьогодні підходів до мотивації трудової діяльності не повинні призво-

дити до їх повного заперечення. Ефективність того чи іншого підходу можна перевірити тільки шляхом його практичного застосування з урахуванням особливостей середовища впровадження.

Слід зазначити, що через об'єктивні причини і особливий режим ведення господарства в нашій країні протягом багатьох років склалися специфічні особливості в підходах до мотивації трудової діяльності. Так, у практиці управління на вітчизняних підприємствах довгий час широко застосовувалася одна єдина мотиваційна модель "батога і пряника", яка використовується і до цього часу. Такий метод був ефективним при повторюваних рутинних операціях, незначній змістовній частині роботи, неможливості змінити її місце, а також в умовах бригадних і колективних підрядів, де діяли регламентовані надбавки і відрахування. Метод "батога і пряника" застосовувався для досягнення бажаних результатів і існував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Пізніше він поступово був трансформований в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів. У такому вигляді ця мотиваційна модель існує на всіх вітчизняних підприємствах, тоді як за кордоном від неї вже практично відмовилися.

Моделі мотивації на наших підприємствах залишаються стандартизованими і непорушними. Будь-яке відхилення від стандартів вважається відступом від існуючих нормативних законодавчих актів і локальних нормативних документів, що базуються і функціонують на засадах законодавчих актів. Тому керівники вищого рівня управління чітко дотримуються цих принципів (почасова, відрядно-преміальна системи оплати праці і їх різновиди, преміальні системи). Зміна існуючої на підприємстві моделі мотивації (особливо матеріально-грошової) практично не знаходиться у повній компетенції підприємства і залежить від зовнішнього середовища набагато більше, ніж на зарубіжних підприємствах.

Вітчизняні мотиваційні моделі не тільки сприяли зрівнялівці в системах оплати праці та преміювання даної категорії, але й зберігали тенденцію стимулювання у рівних обсягах кращого і гіршого, оскільки розмір посадового окладу керівників однієї кваліфікаційної категорії був однаковим, незалежно від трудового вкладу. Таким же чином здійснювалося і преміювання. Виплата премій незалежно від результатів праці викривляла їх сутність, перетворювала в механічну добавку до заробітної плати. При переході до ринкових відносин багато підприємств опинилися у скрутному фінансовому становищі і зміна існуючої системи оплати праці стала їм тимчасово не під силу.

Необ'єктивна формальна оцінка трудового вкладу призводила до байдужості й незацікавленості як в індивідуальних, так і в колективних

результатах праці, знижувала соціальну і творчу активність. Соціальне стимулювання трудової діяльності здійснювалося без урахування результатів індивідуальної праці. Наприклад, підприємство має чудову соціально-люботову базу (дошкільні, лікувальні заклади, профілакторії і бази відпочинку і т.ін.). Ці соціальні блага, створені колективною працею, в першу чергу надавалися робітникам і тільки потім керівному персоналу, оскільки головною виробничою силою вважався робітник, а не керівний персонал, чий творчі ідеї він втілює в реальне життя.

Жодна з мотиваційних моделей не передбачала і не передбачає сьогодні блока моральних стимулів. Головним чином знаходять виявлення стимули матеріальні, соціально-матеріальні, натуральні та соціальної кар'єри. Такі форми заохочення, як подяки і грамоти, котрі широко застосовувалися раніше, сьогодні втратили своє стимулююче значення і сприймаються більшістю працівників як пережитки минулого. Основним методом мотивації залишається матеріально-грошове стимулювання.

Таким чином, наведені вище концептуальні підходи до мотивації трудової діяльності формують основні принципи роботи з кадрами в сучасних організаціях та на підприємствах. Цілеспрямоване їх застосування сприятиме досягненню високого мотиваційного ефекту, адаптації працівників до ринкового середовища, самореалізації кожної людини і, нарешті, до оздоровлення економічної ситуації в країні.

Отримано 10.07.2000

УДК 711.01

Ю.І.БАКАЛИН, д-р техн. наук

Харьковская государственная академия городского хозяйства

ИННОВАЦИОННЫЙ КЛИМАТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Рассматриваются вопросы развития малого бизнеса в связи с созданием инновационного климата в коллективе, способствующего укреплению положения фирмы в определенном секторе и повышению конкурентоспособности продукции.

Современные крупные структуры строительной отрасли, переделанные в арендные и акционерные общества разного вида и уровня, являются очень громоздкими. Они с большими трудностями реагируют на изменчивые условия рынка и "слабо" находят свои "ниши" для большого, часто мощного, но дорогостоящего научно-технического потенциала. Отсутствие гибкости и опыта реализовать себя в новой финансово-экономической сфере, раздутые штаты административно-управленческого аппарата и другие причины привели к краху флагма-